京都府印刷工業組合
2011 Vol.615

目次

京都府印刷工業組合理事長

瀧本　正明

昨年５月に理事長に就任して以来、皆様の多大なるご支援、ご協力をいただき、ありがとうございました。おかげをもちまして、去る５月25日には総会も滞りなく終え、２年目の活動がスタートいたしました。心を新たにして組合発展のためにいっそう努力する所存ですので、どうか今年度もご理解、ご協力のほどお願いいたします。

さて、この１年を振り返ってみますと、理事長就任早々、京都府印刷関連団体協議会の会員７団体が一つになって何か新しい事業をやりたいと所信を表明したところ、昨年11月、京都府等が主催する「京都ものづくりフェア2010」に、７団体が合同で出展することができました。予想以上の入場者と反響があり、実働部隊としてがんばった青年部や若手メンバーはいたく感動し、７団体の理事長からは「来年も協力するので、ぜひまた合同で参加しましょう」と前向きな返事をいただきました。今年も７団体と青年部が協力して昨年以上の企画を考え、素晴らしい「ものづくりフェア」を開催してくれることを願っております。

今年の３月11日には東北・北関東で大地震が発生。想像を絶する大津波で沿岸の町や村が破壊つくされ、死者・行方不明者は２万5000人以上という未曾有の大震災となりました。加えて、福島第一原子力発電所が爆発、放射能漏れを起こし、未だに解決のメドさえ立っていません。当組合では、被災地の印刷工業組合に対してお見舞いを申し上げるとともに、全日本印刷工業組合連合会を通じて救援資金を送るなどの支援活動を行いました。発生から４カ月が経ち、現地では復活に向けた力強い動きも見られますが、避難所暮らしを余儀なくされている被災者はまだまだ多く、今後とも息長く支援していく必要があると考えます。

そんな中、京都府製本工業組合の藤原理事長から、被災者の皆様にノートを贈ろうとの提案があり、直ちに京都府印刷関連団体協議会の代表者各位に相談しましたところ、他の代表者からも快く賛同をいただきました。京都洋紙同業

会からは、用紙を提供してもらい、印刷は当組合、製本は製本工業組合が担当して、Ａ４判「繋がっているノート」を１万冊作成。表紙には、京都府の協力を得て、今秋に開催される「第26回国民文化祭　京都2011」のキャラクター「まゆまろ」と「まゆこ」を使用してデザインしました。文科省の震災支援サイトを通じて、今年中、被災地の幼稚園・小学校・中学校・高校へ贈る予定です。また、秋の「京都ものづくりフェア2011」においても、このノートを提供・配布することになっています。

企画から実現までとんとん拍子に進んだのは、「京都ものづくりフェア」への参加や合同新年互例会の開催などを通じて、京都府印刷関連団体協議会の間に友情と信頼が培われていたからだと思います。組合の主要な機能は「連帯」「対外窓口」「共済」であり、その機能を存分に発揮しつつ、諸事業を他の組合と連携しながら取り組むことが組合の存在意義を高めることに繋がると確信しています。

京都におけるこうしたコラボレーションは、まさに全国印刷工業組合のさきがけと言えるでしょう。これからも京都府印刷関連団体協議会がお互いに助け合い、協力して新しい仕事を創出し、ウイン・ウインの関係で真の共存共栄を築いていくことが、将来に希望の持てる業界へ発展させていくために必要不可欠なことではないかと考えます。もちろん、組合員自身も前向きに勉強して成長して行くことが必要で、今年度も組合員のためになる各種セミナーをはじめ、気軽に参加できる、「元気の出る・ワンコインセミナー」（500円）などを開催していきます。ぜひとも多数のご参加をお待ちしています。

プリプレス部会 第９期 第４回研究セミナー
（主催：京都青年印刷人月曜会）

緊急セミナー「震災後の印刷産業の動向」
～印刷企業に“印刷派生ビジネス”を提案、共存共栄を促進！～

講師／村松　礼二氏（MSE事務所代表　コダック㈱技術顧問）

去る５月16日(月)午後６時30分より京都印刷会館において、プリプレス部会　第９期 第４回研究セミナー「緊急セミナー～震災後の印刷産業の動向～」(主催：京都青年印刷人月曜会)が開催された。

今回の研修会は、東日本大震災後の印刷産業の動向について研修するために企画されました。講演では、クロスメディアに対応できる印刷会社、５年先、10年先にあるべき印刷会社の姿について熱く論じていただきました。

盛夏号特別企画の第１部では、当研修会の講演要旨をご紹介します。経営者、幹部の方はもちろん、企画・提案型営業への転換を思案されている営業職の方々にも大いに参考にしていただける内容ですので、是非ご一読していただき、今後の糧にしていただければ幸いです。

セミナー会場

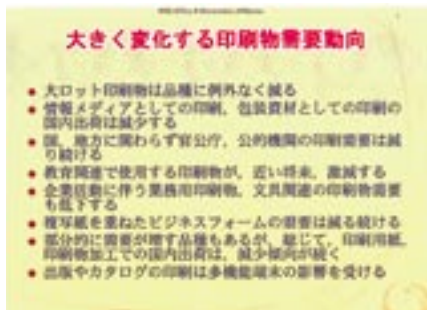
大きく変化する印刷物需要動向

講師を努める村松礼二氏
（MSE事務所代表・コダック㈱技術顧問）

はじめに、東日本大震災後の経済について触れなければならない。被災地の方々には今後の復興に向けて大変だとは思われるが、結論から言うと、この大震災は日本経済にほとんど影響がないと言ってもよいだろう。特に、我々印刷業にとって、この大震災の影響で日本全体の印刷需要が落ち込むことはないと思っている。ただ、日本の印刷物の総出荷量は１割ずつ減ってきていることも事実であり、2010年度に比べて2011年度は明らかに減ることは間違いない。加えて、大震災の影響が、３月から５月まで出ているので、全体で15％落ち込むと言われているが、夏から秋への復興需要も見込まれるので、そんなに大きな影響は見られないとも考えられる。ここではそれよりも大事なこと、震災の影響もさることながら、日本の印刷業の今後の需要構造が劇的に変わる、変わりつつあることを注目しておきたい。既存の印刷会社は経営形態、営業形態を短期間に変えていかなければ事業の継続がむずかしくなることが懸念される。

大きな傾向として、大ロットの印刷物はすでに減少してきており、2007年度比で、８・９・10年度に至り新聞折込紙は半分以下に減っている。100万、200万の部数の折込紙が減少、10万、20万部のフリーペーパーも壊滅状態である。逆にロットの小さい仕事は売上金額が小さいためまだ目立っていないが、確実に伸びているものもある。なぜ大ロットの印刷物が減っているのかと言えば、他のメディアに喰われているからである。ここで、印刷物の目的を確認しておくと、１つは情報メディアとしての印刷物、２つ目はものを包むパッケージ、袋、包装紙、３つ目が絵画、カレンダー、壁紙など装飾用の印刷物となる。３つ目は大手印刷会社が扱っているのでここではふれない。パッケージはある程度の規模以上の会社、全体の10％の会社が扱っているが、国内生産が減ってきているのは付加価値の低い部品を入れる箱、段ボールなどで、海外で作るようになったからである。中国、インドネシア、マレーシアなどの東南アジアから安い製品が入っている。日本の印刷会社が、海外で子会社、合弁会社を作りコストを下げた印刷物を生産し、日本の国内では付加価値の高いものだけを手がけるようになった。

ほとんどの印刷会社は情報媒体としての印刷物を扱っていることになる。実は大きな変化が起きつつあるのはこの情報メディアを目的とした印刷物であり、業務用印刷物、取扱説明書、手帳、帳票関係が挙げられる。パッケージはある程度、人材が必要となるので、企業規模も大きくなり会社数も少ない。ところが、情報メディアの印刷は零細企業でも始められる分野であり、日本の印刷会社の85％が情報メディアを扱っている。全印工連傘下の組合に加盟している企業のほとんどであろう。情報メディアとしての印刷は、情報メディアの多様化の影響をまともに受けている。

次に官公庁、公的機関の印刷需要が減り続けている。東京には独立法人になった印刷局がある。ここに、東京の軽印刷の営業マン80人から100人が毎朝仕事を取りに行っていたが、昨年、民主党政権になってからネットによる情報開示を推進し、印刷物を最小限にする方針を立てたため、今年になって印刷局からの発注が激減した。同様に

地方の自治体もならう様になった。今まで住民全員に配っていたものも、窓口用のみになり減っている。国が予算を取ってゴミを作るなという考え方に基づくもので、炭酸ガスの排出削減を率先するために環境問題と関連させて印刷物を減らしているのが現実である。印刷はするけれども発行部数を減らす。経済白書なども売ってはいるが売れなくなり必要な情報はネットで入手する。利用者にとっても本で買うよりネットデータの方が後の利用がしやすく、PDFで配信されたデータの方がユーザーとしては使いやすいと考えるようになった。

教育関連でも動きが起きている。将来小学生から中学生までの教科書をアイパッドのようなタブレットを貸与して、学校を通じて教育用教材を配信する案である。文部科学省の予算が縮小されている中、350億円の支出に耐え切れないと考えているからだ。機器はリース会社を利用してデータ配信にすれば一桁違う予算で済むことも予測されている。当然出版社も全面的に協力する意向であるから、倒産する出版社が出るかもしれない。加えて塾の問題集などはデータ配信の動きが出ている。富士通、NECなどのウインドウズタブレットの利用を考えている。英語などは音が聞こえるので発音まで理解できる。科学、物理などは実験などを動画で見ることができ、教育効果としては紙よりはるかに効果が高いことがアメリカで立証されている。アイパッドの出現で機器の導入も容易になっており、余裕のある家庭はデータの配信を利用し始めている。個々の子供のレベルに合わせて教材を提供できるようになる。習熟度に合わせた教材、問題集を作れば保護者は多少高くても利用することになる。印刷物はなくなることはないけれども、他のメディアと抱き合わせとなり需要が減ることは避けられない。

企業関連の需要も減ってくる。大企業ではコピーを一切禁止している会社もある。事務系の社員はパソコンを持っているからコピーも必要としなくなる。顧客以外のコピーを禁止すれば、国から求められている炭酸ガス排出規制にも応えながら年間何千万円のコストを削減することができる。昔は情報伝達の手段は紙しかなかったが、今は多様な伝達方法があるので、図書館でのコピー利用が激減しているそうだ。年代で言うと10代、20代を中心に印刷物の利用の仕方が急速に変わりつつあり、印刷に関わる我々が昔と同じ考えで経営が出来るであろうか、事業の継続が出来るのであろうか、と言うことである。そのことを予測して経営形態を変えようとする印刷企業も出てきている。新規の受注に拡げて、今までとまったく異なる客層視野を拡げている。今までの経営では先がなくジリ貧で、値引き競争に巻き込まれるだけである。残念ながら、５年、10年先を予測していない印刷企業がほとんどである。従来の顧客が今後も続く保証はどこにもない。じっくりと現在はどうなのか、未来はどうなのかを考え、全社員が取り組まないと取り返しがつかなくなる。現状認識が必要である。

複写紙などのビジネスフォームも減っている。ドットインパクトのプリンターが製造されていない現在では、白紙の用紙にインクジェットで罫線まで入れて１枚ずつプリントしている。複写用紙を使ったものは手書き伝票しか残らないのではないか。最高速のインクジェットプリンターでは１時間に４万枚印刷できるようになり、長さが異なる個人明細もそれぞれの長さに合わせてプリントする利点もあり、中小企業でも請求書の印刷代行が出始めている。

受注出荷増の可能性がある従来型印刷種

マイナス面の多い印刷物の現状は残念ながら今後も続くことを否定できないが、その中でも伸びている印刷物はダイレクトメールである。さまざまな大型量販店が新聞チラシを減らしてダイレクトメールに切り替えている。新聞チラシは、見た人の0.1％しか購買行動を起こさないが、ダイレ

クトメールは２割近い人が購買行動を起こし、リピーターを確保する上でも、利用した客への情報提供を行える利点がある。折込チラシは不特定多数、無差別に出されるのでミスマッチが多く、99.9％はゴミを作っているとも言える。折込チラシで最後まで残るのは食料品のチラシくらいであろう。

最近では小ロットのハガキまで印刷需要が発生している。今までの顧客への情報提供に主眼をおいたマーケティングであり、最低の費用で最大の効果を上げることができる。逆に折込チラシの費用対効果は低くなっている。ポスティング広告も残るであろう。広告の対象所帯を選別した小口広告ではあるが、ミスマッチが少なく対費用効果も大きく、例えば塾のチラシであれば、対象者の子どもがいる家庭だけに配ることでミスマッチがなく、最低の費用で済ませられる。1,000部程度の発注規模の世界ではあるが、印刷企業も喜んで受ける時代になっている。つき合わせて印刷すれば小ロットの仕事も可能になっている。今までと一桁違うロットである。潜在していた需要を掘り起こすことにより仕事が生まれている。ネット時代になりネット需要が爆発的に増えたが、これからも増え続けると思われる。1,000億円の売上から2,500億円、3,000億円の売り上げを出すようになるだろう。一般の印刷会社の営業が困るような値段もあるが、小ロットは外注で対応している企業もあり、顧客が逃げないためにもバリアブル（可変）印刷に対応しなければならない。

個人の需要では、１冊の本の発注も考えられる。例えばアマチュアカメラマンからの写真集を１冊の注文でも、データさえ送れば３日くらいで廉価で受ける企業も出ている。携帯カメラで撮った赤ちゃんの成長記録も、無料の契約サーバーにデータを貯めていると、サーバーの契約会社から写真集を勧めてくる。印刷の原価としては非常に低く、印刷会社はまだまだ活用していないが、インターネットが火をつけた需要であると言える。このように、Webによる印刷通販で受注、出荷する小ロットの印刷物がまだまだ増える。電子通信メディアと連携利用する従来型の印刷物は増加するが、印刷物だけ受注して販売するビジネスは終わっている。しかし、チラシはこの方法で、カタログは電子カタログとの併用等々、顧客のニーズに応えて提案ができる営業マンが少ない。販売促進の経験がなく、マーケティングが解らない。これらの教育を受けていないからである。印刷のことだけしか知らない、ただのメッセンジャーでは、明日がないしビジネスとは言えない。顧客のビジネスを繁栄させるために自分は何ができるのか、である。パートナーシップを取るのが本当の営業である。最近では印刷発注者が世代交代し、また日常業務の合間に発注を行なうようになってきた。彼らは印刷会社の営業マンにプロとしての知識を求めているが、提案できない営業担当者が多い。そろそろ考え方を変えないとだめだ。

次に、電子書籍などのコンテンツが増える。印刷会社は紙に印刷するだけでなく、広く副生物を流布することが求められてきている。マルチメディアと言うのは、ある情報を色々な形でアウトプットするからマルチメディアというわけで、大本のコンテンツは１つである。これを紙に印刷すれば印刷物になる。インターネット配信、携帯でのミニホームページもコンテンツは同じである。２次元平面をデザイン、編集できるのは印刷会社だけであり、ホームページも印刷会社が編集すると見やすく効果的なものができる。昔はアウトプットの方法が印刷しかなかったが、これからは色々なマルチメディアへの利用を提案することにより、印刷会社の受注領域を広げることが可能になる。印刷だけを追いかけていれば下請け的な形態になってしまう。営業の改革がなければ印刷会社の事業の継続はむずかしい。プリプレスがなければ、できる会社とのコラボレーションや業務提携を考えればよい。東京では「ワンストップ」をよく言うが、元々社会的分業が盛んだった地域のため、本社が多く存在し、印刷、製版、刷版、プリプレスの分業形態が色濃く残っている。そのため「ワンストップ」を進める動きが出てくるのである。地方はほとんどの会社が規模に関係なく、すべての工程を会社内で行うことができるので、「ワンストップ」を実践していると言えるだろう。従ってオンデマンド、小ロットになればなるほど「ワンストップ」が基本であり、地方の会社の方がプリントオンデマンドで成功している会社が多い。分業が長い会社ではできないことだ。これからプ

リプレスから製本まで手がけるのは大ごとになるが、プリントオンデマンドの世界ではすべての工程が必要になる。

印刷需要の縮小化原因

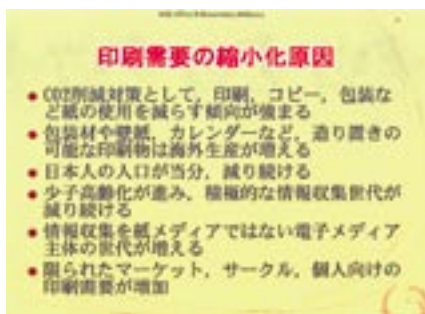
　印刷需要の縮小の原因は、CO_2の問題で紙への印刷を減らす傾向が強まっていることにもある。作り置き可能な印刷物は海外生産が増えるであろう。また、日本人の人口が減少しており、2005年から労働人口も減っている。さらに消費動向も下方きである。これらのことを鑑みると、残念ながら印刷物の需要が伸びることはまずあり得ないが、１人当たりの情報の交換量は増えている。携帯などの普及により以前の100倍になっている。今の若い人たちは電子メールで活字に親しんでおり、コミュニケーションは増えている。元来、我々は次々と新しい情報手段を欲する性向があり、そのコンテンツを作るのはどこなのかと言えば印刷会社しかないと思ってよい。２次元平面のデザイン、文字組版ができるのは印刷会社やプリプレスのデザイナーだけだと自負してほしい。しかも印刷会社は34,000社、デザイン、プリプレスは8,000社ある。ホームページができましたと言う時代から、いかに綺麗なものを仕上げるかという時代になっており、ソフト、コンピュータ業界にはできない分野である。

　少子高齢化が進み積極的な情報収集世代が減り続けている。本を読む世代が減り、本が売れない。今の若い人は情報を本に求めるのではなく、色々なメディアから収集するように変わっている。実は情報のやりとりは増えており、紙メディアではない電子メディア主体の世代が増えている。質の良いコンテンツを提供するのは印刷会社の社会的

責任であり、どんどん積極的にWebに挑戦してほしい。Webは印刷と別物と考える経営者は、営業にその教育をせず、トレーニングをせず、値引きに走る企業が現われるような悪循環を起こしている。Webへの転換を図った印刷会社の中には、売上が下がっても利益が何倍にもなっている会社がある。紙を扱わないから売上は落ちるが、デジタルメディアの場合は売上イコール粗利である。10人に１台のサーバーがあれば作業ができるので、経費は０に近い。顧客は印刷のように値引きを求めることが少ない。インターネットのビジネスは時間単位で請求すれば妥当だとの評価が得られ、１時間１万円の見積もりを２千円で上げれば粗利は大きい計算になる。コンテンツビジネスはまだまだ未開発であり、売上は減るけれども、企業として利益を確保することが目的であるなら、売上が下がっても利益が出せる方法を考えるべきである。コンテンツ制作への転換で企業は成長できる。

　これまでの印刷会社は、個人の需要が増えているにもかかわらず、コストが高くつくため受注することはなかった。営業の人件費は受注額にかかわらず一定の経費が発生するので、小ロットになっても対面営業を続けられるのかどうか、今一度考えるべきではないか。コンピュータ時代であり、発注者がネットを使ったやり方が当たり前と考えているなら、お互いに利にかなった営業形態ではないか。

新しいメディアの台頭と印刷物との競合

　インターネット通信が大容量化し、また、広範囲に普及する中、紙メディアと一部代替することになる。コンピュータがギガの時代になり、第3.5世代の携帯端末の普及も相俟って、紙メディアの一部が取り代わられている。多機能情報表示端末、電子書籍リーダーが普及すれば、情報配信サービスの受信で、カタログ、書籍、雑誌、新聞などが配信され、印刷メディアは削減される。なくなることはないけれども減少するだろう。例えば、工務店向けの資材カタログは商品が多すぎて分厚い仕様書であったり、すべてを印刷できなかったりしたが、情報発信サービスの利用により、

ユーザーが決定した商品の仕様のみをまとめた手引書を利用できるようにしたところ、工務店も使いやすく、メーカーも大幅な経費の削減につながったと言う例がある。電子カタログ化でハイブリッドになったのである。印刷会社の売上は少なくなったが、粗利は増える結果を生んでいる。

地デジの開始により新聞がダメージを受けるだろう。静止画像だと2,000チャンネルほどの情報が読めるようになる。すでにネット世代は25％しか新聞を購読しておらず、他のメディアで情報収集している。地デジが本格的になれば、地域の異なるチラシ、情報も得られるようになる。紙メディアによるマス・コミュニケーションが利用率を下げ、デジタルサイネージの利用が様々な分野で拡大し、ポスター、車内吊り広告、POPなどの印刷物が減る。デジタルサイネージでは、サイネージの前の人間に合わせた広告を展開することができるようになり、若い人には若い人用の広告を展開できることになる。韓国ではサービスが始まっている。テレビカメラの性能とソフトの開発より人間の顔の臨床が進んでおり、液晶ディスプレイや電子ペーパーが実現すれば、朝、昼、晩の車内吊り広告差し替え費用の軽減にもなり、時間帯による広告内容の変更が可能になる。紙のチラシも含めたデジタルコンテンツを誰が作るかと言えば印刷会社の仕事である。つまり、ハイブリッドコンテンツの領域である。

印刷関連サービスの変化への対応

キーワードはバリアブル（可変）印刷、極小ロット印刷システムをうまく活用することにあり、１つは電子写真印刷（電子コピー機）、１つは今後の発展が期待されるインクジェットプリンターである。利用範囲はインクジェットが広い。インクジェットの方がはるかに大きい面積、超高速、オフ輪並みのスピードが実現できる。電子コピーはドラムの形状による大型化の制約があるが、インクジェット方式には将来性がある。アメリカの一部の地方タブロイド新聞では、地域紙面の１頁に無料の広告欄を作ってダイレクト印刷している。フルカラーもロールペーパでの印刷も可能になっている。小ロット、大ロットいずれにしてもオフセットに比べてハード面が安くあがり、印刷品質も上質紙であれば遜色がない。この方式が普及に向かうのはニーズがあるからであり、今後も普及していくと思われる。これらのシステムはオフセットに比べるとコストが低く、アマチュア用を上級化した程度のシステムでも、ビッグビジネスのチャンスがつかめる。重要なのはコンテンツである。従来型の印刷機をまわすだけの経営で、５年後、10年後本当に会社の事業が成り立っているかどうかを考えていただきたい、中堅の会社でも従来方式では今と同じ実績を残すことは不可能に近いだろう。コンテンツで成功するしかない。５年、10年後に「うちの会社は10年前まで印刷もやっていた、今も印刷ができますよ」と言えるくらいの会社にしなければならない。

従来型印刷ビジネスの対策

印刷しかできないという会社はどうすればよいのか。現在のオフセット印刷を継続せざるを得ないなら、徹底したコストダウンを図り、従来の印刷・製本システム、プリプレス部門の見直し、営業形態の抜本的見直しを行い、小ロットの注文は相手から届くシステムを作っていただきたい。Webで原稿、校正を相手先と同時に進めることで、営業の実務を合理化する。10年後に営業マンの給与を倍にするとすれば、今の営業マン１人あたりの売り上げを倍にしないと財源が出ない。今のままでは不可能で、優秀な営業マンが他の産業に流出してしまう。会社の経営上の問題として営業システムを変えないと、個々の営業マンの仕事量は限界に達しているから、これ以上の受注の拡大は不可能である。低額、定期的な仕事は訪問営業をやめて、Webでの業務にすれば10年後に営業マン１人あたりの売り上げを倍にすることは不可能ではない。Web to Printは社会的必要性として生まれた形態である。小ロット化、受注業務が増える中で、今まで通りの対面営業を続けることは印刷会社の経営にとってマイナスである。たとえばコダック社のコンテンツマネージメントシステム「インサイト」のようなシステムを使えば、対面営業しなくても顧客に応対できるシステムづくりを可能にする。2008年の段階ではアメリカで

は半数以上、欧州では３割の中堅企業が採用し、受注領域を広げている。対面営業では、半径30キロ範囲が限界であるが、Web to Printは営業領域が大幅に広域化できるようになる。

“印刷＋α”の対策を提案

営業マンの実務の軽減や、顧客側の時間と労力の負担を少なくすることもネットワークの力である。営業もシステム化する。人対人との部分と実務の部分は合理的に切り離して考える必要がある。つまり“印刷＋α”の対策を提案することである。Webサービス、付帯サービスなど、商品のハイブリッド化を進める。顧客の利便性を考え、最も安い費用で最大効果があがる提案を行うのがプロの営業である。印刷通販の会社は様々なスペックを自ら規定して、条件に合う顧客からだけの注文を受けているから成功している。印刷の仕上がりにこだわりをもっている顧客はわずかで、使用する目的が達成できればそれでよい顧客がほとんどである。印刷通販の会社はスペック通りに受注するから準備時間が少なく、稼働率が100％に近く、時間コストも低くできるシステムで動いている。そのため安い単価でも利益を上げることが出来ている。生産性の利にかなったシステムで営業しているとも言え、新しい印刷形態が出来上がっている。商品のハイブリッド化、顧客の業務支援代行サービス、マーケティングによる地域のWeb通販支援のビジネス化、大学の論文、メーカーの製品マニュアルのオンライン印刷・製本サービスの事業化、公共団体の記念誌のデジタライズ化など、我々が提案できる“印刷＋α”は多岐にわたる。パワーポイント使用のテキストなど、印刷会社がサポートできる仕事はたくさんある。小さな商店、製造会社がWebを使おうとすれば、これらの新しい事業の中には地域の経済活動から派生する配信サービスが多くある。印刷会社がこれらのニーズに応えることが、“印刷＋α”でもある。これらの形態を大きく全国展開しているのが楽天であり、地域でのサポートを地元の印刷会社が受ければよい。

業潜在需要を掘り起こす 印刷派生ビジネス

小さな商店、小さな会社が全国展開するために通販を事業化しようとするが、自力ではできない。そのときに印刷会社がフォーム、通販等の代行ビジネスの提供ができる。アメリカで大きく伸びているのはこのような印刷会社である。この形態を大きくしたのが楽天である。地域の経済活動から派生する配信サービスが多くあり、印刷会社がこれらのニーズにこたえることで、印刷派生ビジネスにつながる。マーケティング、販売促進、Web通販代行、DM配送、商品出荷管理、入出金管理など、中小零細、個人企業のWeb販売を総合的にサポートすることが印刷会社の仕事になる。印刷会社の中にも営業マンにマーケティングを勉強させるところが出てきた。顧客の経営内容を調べたうえで「何ができる」のかを追求し、提供しなければならない。パートナーシップをとるために、顧客が望んでいることに対応しなければならない。残念ながら、今は下請け的な営業しかできていないことが多いが、もっと踏み込んで顧客の悩みにまで対応することが望まれる。若い営業マンの育成が大事である。

印刷会社にはまだまだやることがあり、やり方によっては継続、発展は不可能ではない。業界全体が縮小しても個々の会社が発展すればよいと考えている。業界全体が救われることはあり得ない。今後10年間で印刷企業数は大きく減少するだろう。これは仕方がないことで、減少することでバランスがとれるとも言える。企業が伸びるためには、これまでの延長線ではかなりむずかしい。社員一同が協力しながら、経営者がリーダーシップをとることが大事だ。まず考えていただきたいのは営業の体質改善を検討すること、顧客を徹底的に調べることである。かならず利益は潜在的に存在している。自社のホームページを作り変えるだけでも、顧客の望む情報を提供することができる。自分の会社が社会にどのように貢献しているのか、もっと強く表現して訴えていく姿勢が印刷会社に望まれる。（文責・編集委員会）

シリーズ　京の100年企業を訪れる
「西湖堂印刷株式会社　吉村伸代表取締役社長に聴く」
～きめの細やかなサービスと信頼関係でお客様のニーズにお応えする～

100年を超えて経営を続けておられる企業様を訪問し、その歴史と魅力をシリーズで紹介する企画「シリーズ　京の100年企業を訪れる」の第７回目の今回は、効率化とは対極にある“きめの細やかなサービス”と“お客様からの信頼関係”を重視して経営に取り組まれている西湖堂印刷様を取材させていただきました。

地下鉄四条烏丸駅、阪急烏丸駅近くに本社を構える西湖堂印刷株式会社。創業以来120年以上続く永い歴史の中において、創業者による経営譲渡、製造部門の廃止による企画･デザイン会社への転身など、数々の大きな変革期を乗り越えてこられました。

製造部門こそ持たないものの、同社から独立した印刷会社を中心にした外注先のネットワークを築き、企画・デザインを推進力にして印刷を総合的にプロデュースするというその経営手法は、多くの組合員の皆様にも参考になるのではないでしょうか。是非ご一読下さい。

まず、西湖堂印刷様の現在の事業について教えて下さい。

西湖堂印刷㈱　代表取締役社長　吉村伸氏

事業内容は印刷全般です。ホームページには「水と空気以外は何でも印刷できる」とPRしています。お客様の立場に立ち、いろいろな相談を受けながら一緒に作っていくというスタンスです。

現在、西湖堂印刷には製造部門はありません。私が入社する前、今から30年以上前に印刷機械、製版機械などを全て手放しました。それまでは、この建物の奥でオフセット印刷機の菊全２台と菊半１台、そして製版機を動かしていましたが、一昨年に亡くなった先代の吉村信良が、これからの時代を見越し、機械への投資を止めて企画・デザイン会社化させました。製版、印刷、加工、紙等は外注しています。

当社が得意にしているのは、きめの細かい編集作業です。文字一字にもセンスがあるものを作っていきたいし、それを理解していただけるお客様を集めたい。

今お取引させていただいているお客様は、大学生を中心とした音楽関係者や社寺関係などが多いです。学生さんの仕事は私が担当しています。営業は３名。かなり昔から働いてもらっていて、定年を迎えた後、嘱託としてお客様とのパイプ役を担っている人もいます。他に女子社員が４名いますが、その間の世代を埋める人がいません。女子社員も企画などの仕事に協力してくれていますが、永くお付き合いのあるお客様との接点や、蓄積したノウハウをうまく次の世代に伝えていける仕組みの構築を急いでいます。

創業120年以上ということですが。創業の頃のことを教えていただけますか。

私は吉村として４代目ですが、その前に鳥居氏という方が経営されていました。創業は明治16年５月と記録に残っていますが、鳥居氏が何代経営されていたかまでは定かでありません。

創業時の社名は「鳥居西湖堂印刷所」といい、四条通りに社屋があったようです。鳥居西湖堂印刷所時代の印刷物が一つだけ残っているのですが、奥付に「印刷者鳥居又七」と明記されており、所在地は「四条通高倉西入」となっています。

鳥居西湖堂印刷所時代の印刷物

当社の玄関上に大理石の石碑があって、そこに「鳥居西湖堂印刷所」の文字が刻まれています。これがいつ作られたのかは分かりませんが、この場所に当初あった建物が火事で焼失し、再建した時以来、石碑はここにあります。焼失したのが昭和８年だったので、作られたのはもっと昔かもしれません。

鳥居西湖堂印刷所の文字が刻まれた大理石の石版

皆様は「西湖堂製パン」という社名をお聞きになったことがあるでしょうか。数年前に倒産しましたが、チェーン展開していたので京都ではかなり有名でした。西湖堂印刷という名前を告げると、京都の方からは「パン屋さんみたいですね」と必ず言われます。もちろん西湖堂製パンの方が有名なのですが、実はそのルーツは西湖堂印刷だったということを、西湖堂製パンの関係者から聞いています。

当社の社名「鳥居西湖堂印刷所」は、滋賀県高島町出身の鳥居又七氏が、琵琶湖の西、高島町にちなんで命名したと聞いています。創業以来、印刷業は順調だったようですが、突然、その頃の番頭であった吉村金松に経営を譲り、又七は高島町に帰って新事業の製パン業をはじめたそうです。

「鳥居西湖堂印刷所」創業時は、近くの大手百貨店をはじめ、酒造関係、呉服関係などを得意先にしていたと想像しています。当時はまったくの手仕事で、製版から印刷までを一貫生産していたようです。

実は、歴史やルーツが分かるような書類はほとんど残っていません。すべて西湖堂製パンの関係者から聞いた話です。

創業の鳥居さんから事業を引き継がれたのが吉村社長の曾祖父様ですか。

そうです。吉村金松という名前で２代続き、その後の３代目が私の父です。父は金松を名乗らずにきましたので、４代目の私も吉村伸の名前のままで通しています。

初代の吉村金松という人を私は全く知りませんが、すごく羽振りのいい人だったようです。お葬式には祇園中の舞妓さんが来た、横綱をしょっちゅう連れて祇園を歩いていた、等の噂を聞いたことがあります。印刷業がとても順調な頃に引き継いで、経営もうまくいっていたのだろうと思います。

初代の吉村金松は京都出身だと聞いています。登記上も、吉村金松の時代から現在の社屋と記録されています。その頃も近くの大手百貨店、呉服関係、酒造関係、社寺関係などが得意先だったと想像しています。

２代目の吉村金松は明治41年生まれです。その頃を知っている人に聞くと、２代目もかなりスケールの大きな人だったようです。体だけでなく、物の見方や考え方なども大きな人だったと聞いて

います。

２代目の写真が残っていますが、背広を着て葉巻のようなものをくわえ、とても貫禄のある人です。現場のことを細々とするのではなく、お客様をはじめ､いろいろな人とのお付き合いが盛んで､交友関係も広かったようです。

初代、２代目と吉村金松様が事業を拡大していかれたわけですが、その頃の会社はどのような感じだったのでしょう。

２代目の吉村金松、つまり祖父が亡くなったのは私が中３の時でした。従って、仕事を一緒にしたことはありません。私にとっては単純におじいちゃんとしての存在でした。祖父に対しては、大きな人、かっこいい人だったという印象が今も強く残っています。一方で、どんと座っていると逆らえない、文句を言えないような、少し怖い一面もありました。これは、社員に対しても同様だったと思います。

祖父の時代に働いていた社員が今も嘱託で残ってくれています。話を聞くと、その頃は社員も家族同様に扱われ、会社の人間皆が一家のようだったそうです。お昼はもちろん、残業で夕食をともにするときも、社員と家族が同じ食卓を囲んでいたそうです。

当時は現場だけでも職人が12～13人いました。店にも営業担当が６～７人いて、忙しいときには現場を手伝ったりしていました。住み込みで働いている人もあり、２階、３階の部屋を貸していました。

この頃は職人の離職率が高かったようですが、当社は止めて行く人が少なかったと聞いています。居心地がよかったのでしょう。給料等の条件面での待遇の良さとともに、家族的な雰囲気がよかったのだと思います。

仕事は相当きつかったと思います、手はきたなくなるし、床などもどろどろでした。職場の環境は厳しかったけれども、忙しい中でも希望者には学校へ行かせていました。昼間会社で働いて、夜は学校へ通っていたという職人がいました。

祖父は、何かやろうと決めたときにはとことんやるタイプの人でした。戦争中は、財産や機械を惜しみなく供出したと聞いています。

印刷機に関しても、新しいものをどんどん取り入れていたようです。給紙を手差しから自動に変えたのも、京都の印刷会社の中では結構早かったようです。守りの体制ではなく、常に前に進んでいこうというタイプの人でした。

この時代は、特に近くの大手百貨店の仕事が多く、まるで専属のような状態でした。広告物が多く、朝から常時２～３人が宣伝部に訪問して原稿を作り、夜に持ち帰って印刷、次の日の朝に納品するという状況でした。10年くらい前にその大手百貨店の体制が変わるときまでそれが続いていました。

そういう時代を経て、次の３代目吉村信良様が現社長のお父様ですね。

２代目吉村金松の娘が私の母です。その頃は華やかな時代でした。母は３人姉妹で、話によるとべっぴん３人娘だったそうです。高倉小町と言われたそうです。（笑）

上の２人の姉は結婚して家を出ていきましたので、一番下の娘、私の母が西湖堂に残りました。当時、私の父が社員として勤務しており、後に養子に入りました。それが昭和34年です。

私の父は、大学時代に西湖堂にアルバイトに来ていて母と仲良くなったと聞いています。京大の経済学部にいた頃から合唱（コーラス）に勤しんでいて、その活動をずっと続けていました。やがて合唱活動にかける比重が西湖堂印刷の経営よりも重くなってしまって、最後には全日本合唱連盟理事長まで務め上げました。京都産業大学を、全日本合唱コンクールにおいて９年連続金賞受賞させるまでに育てあげたという実績もあり、合唱をしている人であれば、吉村信良を知らない人がいないほどの存在になりました。自分の合唱団「混声合唱団　京都木曜会」まで設立し、母とともに活動していました。

私の父は、２代目金松が昭和51年に亡くなったときに社長に就任しました。初代、２代目とはまた違った意味でカリスマ性がありました。経営者然という感じではなく、芸術家肌、学者肌で、社員達からも一目置かれていました。高度成長期で、時代にも恵まれていたのでしょう。

父の時代に西湖堂印刷を法人化させました。経

済学部出身ということもあり、会社組織にしてきちんと経営していこうという考えだったのだと思います。父は２代目金松の時代にも法人化を進めるアドバイスをしていたようですが、祖父の方針には逆らわず従っていたようです。２代目がだめだと言ったらそれまでだったからです。

父がコーラスに勤しんでいた関係で、大学の学生や音楽関係者の仕事を沢山受けていて、それが今も続いています。私が30代の頃、父は合唱に力を注ぐということで引退し、私が後を継ぎました。皆の反対を押し切っての引退です。「儲けよりも、皆で楽しくやろう」というモットーの人でした。この考えは、その前の金松の時代も一緒です。当社には「みんなで一緒に楽しくやればいいじゃないか」という雰囲気が昔からありました。

父の周りには常に沢山の人がいました。父が現役で合唱指揮者をやっているときは、毎年3,000通の年賀状が届きました。ポストに入りきらないので、元旦に背広を着た郵便局の職員さんが年始の挨拶を兼ねて年賀状を持ってこられるほどでした。父は一昨年に亡くなりましたが、その後も毎年1,500通は届いています。

また、父と母は百組近くの結婚式の仲人を務めました。それも頼まれたものばかりで、ほとんどが合唱を通じた仲間たちの結婚式です。父のカリスマ性を表す一例だと思います。

仕事でも趣味でも、多くの仲間がいて、その中心に父がいました。皆が「ファミリー」という雰囲気がありました。その父を引き継いだ私は、父とは違う世界で同じような活動に取り組んでいます。私は合唱ではなく、バンド活動や障害者スポーツの振興に力を注いでいて、その方面の仲間が広がっています。それがビジネスにも良い影響を与えています。

先代のお父様の時代に製造部門を廃止されたわけですね。

製造部門を切り離したのは、今から30年以上前です。昭和51年に先々代が亡くなり、父が経営を引き継いでからのことです。機械設備にかかる費用がどんどん高額になり、借金が増えていく中、多くの職人を抱えて機械を維持するリスクを避けたかったのだと思います。そこで、独立したいという元気な職人に機械を譲り渡して“のれん分け”を行い、刷りは外注することにしました。

父は金松の時代にも機械を手放そうという話を何度かしたようですが、金松はそういう決断はしなかった。絶対に機械は要るという考えでしたから。

機械を手放したのは、一言で言えばリストラです。その頃は「頭脳集団」という表現をしていましたが、企画・デザイン会社として新たなスタートを切りました。刷りそのものより、その前の企画の部分を重視し、物作りとしての印刷を総合的にプロデュースしたかったのだと思います。

社長様は、先代様がまだお元気な頃に後をお継ぎになったのですね。

先ほど述べましたように、父は合唱に専念したいということで、私に事業を委ねました。平成10年、私が37歳の時です。私は昭和36年２月の生まれなので、今年でちょうど50歳になります。

私が引き継ぐとき、父から「商売はこうだからこうしなさい」と教えられた記憶は全くありません。しかし、何となく感じて、何となくまねをしているうちに、ああそうだったのかと気づくことが沢山ありました。

今も、先代の頃から引き続いて大学のコーラスのチラシやパンフレットの企画・デザイン・印刷を沢山やらせていただいています。当社へ来れば、印刷だけでなく合唱界のこともわかると思われているようです。学生さんの多くは合唱を始めて１年、２年の方ですから、こちらからもいろいろなアドバイスができます。

当社は、「印刷物を受注しました」「はいできました」ではなく、お客様と一緒に作っていきましょうというスタンスです。これは、父信良のやり方をそのまま踏襲しています。

学生さんも、「材料がなくても西湖堂へ行けばなんとか格好になる、いいものができる」と思ってくれています。一生懸命学生さんの考えるイメージをインプットし、アイデアを出し合い、時間をかけてでも一緒に作り上げていくことを心がけています。その中で出来上がったものは、もはや単なるビラやリーフレットではありません。皆の思いの詰まったオリジナリティあふれる印刷物といえます。

学生さんには時間はあります。しかし、お金がありません。だから、少ない予算でどうすれば良いものができるかを常に考えます。最近は学校内にイラストレーターやフォトショップなどの良いソフトがあるので、ソフトを使った作業は学校内でやってもらい、制作費を抑えてあげることもあります。

このような考え方、仕事の進め方は、効率や儲け一辺倒の発想からは生まれてこないでしょう。誰もが面倒くさいことはやりたくない。早く合理的に済ませて楽をしたいと考えます。しかし、それが悪い方に振れると手抜きになったり、安易な方法に流れていったりします。

当社の噂が広まり、「ある大学から聞いてきました」と言って来られる方もいます。今は京都中のほとんどの合唱団の印刷物を受注するようになってきました。さらに、最近ではオーケストラ関係の仕事も増えてきました。

企画・デザインした印刷物の一例

西湖堂印刷様が永く続いてきた要因は何でしょう。

商売の基本は、なんといっても人間関係です。それは、私が子供の頃から植え付けられてきた観念です。人をだまして儲けるようなことは絶対できません。長く仕事を続けていくためには、お客様に喜んでもらって、お金を出したくなるようなことをしなければなりません。思うように売上が伸びなくても、一生懸命やっていたら続けることはできると思います。この方針は先代、先々代から受け継がれてきました。

個人的な付き合いがあると、商売上難しい面もありますが、それでも、今日のような厳しい景況下にある印刷業界で、毎晩９時、10時まで働かないと仕事がこなせないという状況です。儲かっているとはいえませんが、このように仕事があるのはありがたいことだと思っています。先代、先々代がやってきた人との繋がりを大事にすること、それが自然発生的に商売に繋がっています。「この人に任せておけば大丈夫」と思ってもらえるように努力する。そういう心がけが大切なのだと思います。

当社は製造部門を持っていないので、外注のネットワークを大切にしています。以前当社にいた職人の印刷会社や製版会社に外注の仕事をお願いしています。そこから横の繋がりが広がり、西湖堂グループ的にデザイン、製版、印刷、製本、加工、紙といった協力会社のネットワークが構築されています。外注先の中に西遊会という会を作り、慰安旅行など福利厚生的なフォローも行なっています。

商売をするうえで大切なことは、お客様からの信頼を得ることです。当社はどんな些細なことでも相談していただける印刷会社を目指しています。

初めにも述べましたが、当社の得意先の一つは社寺関係です。中には御用達扱いしていただき、印刷の仕事全てをまかせてもらっているお寺さんもあり、駐車券、参拝券、パンフレット、ポスター等、常設的に発生する印刷物の在庫管理までやらせてもらっています。営業担当者が毎日お寺へ行き、拝観券がどれくらい残っているのかをしっかり確認しています。特に春の桜や秋の紅葉の時

期などは目を光らせておかないと、お客様であるお寺さんが困ることになるからです。お客様とは「西湖堂に相談すれば安心」という確かな信頼関係を構築しています。そのためのノウハウを持っています。

今の時代、安いものに対するニーズが多くなってきていますが、やはり「いいもの」が欲しいという要望も確かにあるのです。印刷業は、ただ単に安いだけでは済まされない業種だと思います。効率化一辺倒ではなく、いいものを作って喜んでもらい、喜んでお金を払っていただくのが当社の基本です。これは社訓のようなもので、長く商売を続けてこられた要因だと思っています。先代、先々代から脈々と引き継がれていることです。歴代の経営者各々手法は違いますが、お客様と一緒に作っていくというスタンスは変わっていません。

西湖堂印刷様は、これからはどのような方向へ向かうのでしょうか。

お客様まで巻き込んだ西湖堂ファミリーの中で、他社にはできない仕事をやっていきたい。「お客様に浮気をされたらどうしよう」というようなことは全く考えません。お客様が気に入って下さる何かが当社にあるのであれば、もっとそれを認めていただけるよう努力しています。例えば、お茶の銘柄は日本中に多種ありますが、「私はこのお茶しか飲まない」という人がいるように、印刷業界の中でそう言われる存在になりたいと思っています。

最近は印刷業界にも電子化の波がやってきましたが、印刷物はやはり紙が基本です。当社は紙の印刷物に特徴を出していく。紙の印刷はどこにでもできるけれど、「やはり印刷は西湖堂」といわれるような存在になりたいし、なれると思っています。

投資し、社員を増やして事業を拡大するというところまではまだ取り組めていませんが、目標をしっかり掲げ、今は踏ん張りどころ、がんばりどころだと思っています。社員の少なさは、外部スタッフの充実で賄っています。協力会社には多くのことで助けてもらっています。

当社は古くからある会社なので、それなりの信用はあると思います。しかし、お客様との信頼関係は一から築き上げるものです。伝統にあぐらをかいたり、また逆に重荷に感じたりしてはダメだと思います。

「水と空気以外は何でも印刷できる」とPRしているように、これからも印刷にこだわっていきたい。但し、刷り専門の会社と価格競争しても負けるので、安値路線とは一線を画します。先代、先々代が築いてくれた人間関係と、「やっぱり西湖堂」と言ってもらえる企画力で、どんどんいいものを作っていきたい。何よりもお客様とのコミュニケーションを重視し、心を通わせた本当の商売をしていきたいと思います。　（文責・編集委員会）

本社外観